RESEARCH HIGHLIGHT

October 2005 Socio-economic Series 05-032

# SUSTAINING THE NON-PROFIT HOUSING SECTOR IN BRITISH COLUMBIA

## INTRODUCTION

Affordable, secure and safe housing contributes to the well being of Canadian households and promotes the growth of stable communities. The non-profit housing sector in British Columbia is making a key contribution in that regard by managing a variety of significant housing portfolios across the province. The sector currently faces a range of operational issues including uncertainty about its future sustainability.

This study describes the size and complexity of the sector and uses that overview as part of the context within which to consider

- the current management performance of the sector
- the problems/successes it is experiencing
- its attitudes towards those problems/successes
- the options for improvement available to it

## METHODOLOGY

A survey instrument was developed utilizing the expertise of the consulting team as well as input from the project steering committee and key informants in the sector. The final survey document, was field tested with societies selected from the Board of Directors of the British Columbia Non-Profit Housing Association.

The survey is divided into seven sections

- Section 1 includes introductory overview questions on management activities and subjects of special interest (sharing services and volunteerism).
- Sections 2 to 6 cover main business areas — maintenance, tenancy management, governance, human resource management and financial management.
- Section 7 explores some of the future issues facing the non-profit sector and asks respondents to suggest ways to increase revenue and improve operating agreements.

The survey was administered in 2004 to a representative sample of 379 non-profit housing providers from across the province utilizing e-mail, fax and regular mail. A response rate of 36 per cent (135 replies) was achieved.

## KEY FINDINGS

The non-profit housing sector in B.C. consists (as of 2004) of 511 societies managing 1,248 housing developments which include almost 39,000 housing units. Of the 511 societies, about half manage seniors buildings only; 15 per cent manage family developments exclusively; more than 30 per cent house special needs clients exclusively and about 4 per cent provide shelter for a mixture of client groups.

Almost two thirds of all societies manage a single building; only 8 per cent manage six or more buildings.

Canada

CMHC SCHL
HOME TO CANADIANS

The sector responds to the normal concerns facing private property managers as well as the increasingly challenging issues presented by clients with a range of special needs, aging seniors with increasing health services demands and residents with behavioural issues.

Very few societies currently share services with other societies; however, assuming favourable financial circumstances, a large number are willing to consider sharing virtually all major services. This includes employed staff as well as contracted services and administrative systems.

Volunteers are moderately used across the sector and appear to be most involved with the delivery of tenant services and participating as board members. A significant number of groups want to increase the level of volunteerism but face barriers including difficulties in locating suitable people and in finding the time and staff resources to train and manage them. Shortages of suitable board members and individuals that could assist with operations are both apparent. Societies are looking for assistance and guidance in this area. They feel this resource needs to be further developed and managed on a larger scale, perhaps regionally.

While societies reported that the majority of current maintenance challenges were routine in nature and are being met with existing resources, there are growing concerns regarding their capacity to maintain current standards in this area, given uncertainty over future funding levels. As well, the sector is faced with increasing costs in labour and materials. Also, as buildings age and systems deteriorate, these problems will increase. Societies suggested a number of creative approaches to maintenance issues including the development of multidisciplinary teams to provide advice on major problems and the identification of specialist contractors to deal with substantial plumbing and other building system problems.

Societies reported a high level of board effectiveness and stated that they seldom faced governance issues. The issues they did report tended to be related to the role and activities of the board. Those societies identifying board problems indicated that greater emphasis needs to be placed on training and development of Board members. This will be especially important as societies strive to improve their management practices in their efforts to achieve long term sustainability.

Only 40 per cent of responding groups produce an annual plan. That number should increase given that many societies recognize that they need change and that success in implementing change is positively correlated with appropriate preplanning. Societies appear to need guidance in identifying which operational adjustments would benefit them most and in developing effective implementation strategies for those adjustments.

Societies are seeking solutions to their human resource issues. There needs to be more energy focused on the development of strategies for the sharing of skilled staff and human resource policies within the sector.

The most significant challenge facing the sector is coping with financial challenges ranging from decreases in subsidies to increases in overall operating costs. Societies are willing to consider a wide range of alternatives in their efforts to cope with those challenges.

Respondents expressed a need for assistance and support as they strive to develop new strategies to reduce their reliance on government and improve their overall cost effectiveness.

Many of the societies who responded to this survey are sanguine about their current management practices. Most, however, feel they must improve further if they are going to be sustainable in the face of increasing operational challenges.

The societies in the more rural areas of the province face a distinct set of problems. Paramount among them is lack of access to resources, including skilled trades people and professionals, that are usually more plentiful in larger centres.

## CONCLUSION

The non-profit housing sector in British Columbia is aware that it must develop long-term management strategies that maximize the utility of its available resources, now and for the future, and thereby help to ensure that it is able to continue to operate over the long term.

Areas of particular interest include

- consolidation and rationalization of common services or functions using shared service delivery models
- increased co-operation among societies ranging from information exchange to joint business ventures to collaborative initiatives
- expansion of the scope and effectiveness of volunteerism

Given that the sector is willing to consider options that would improve their long-term efficiency and cost effectiveness, it would be productive for their funding partners to assist the sector to implement meaningful changes, to examine how they might provide greater certainty concerning the long-term funding of the sector and to assist with administrative efficiencies.

## SUGGESTIONS FOR FUTURE RESEARCH

The research consultant recommends that this study be extended to a second phase which would provide societies with practical techniques designed to facilitate improvement. It has identified four initial topics which, based on this study, would provide the broadest benefit to the sector:

- expanding the sharing of services/resources and extending bulk purchase opportunities including partnerships with other societies or the private sector as appropriate;
- developing more interaction, co-operation and exchange of technical expertise among societies;
- attracting, training and managing volunteers more effectively; and
- increasing the scale and professionalism of fund raising.

This should involve consulting with representative society members and experts appropriate to the initiative to sharpen the focus of these topics and develop workable delivery strategies that societies can use to contribute to their overall effectiveness and to improve their prospects for long-term sustainability. These should address shortages of skilled trades people and professionals and other issues relevant to rural and urban areas. The resultant approach should then be tested in actual situations with volunteer societies and be fine-tuned to ensure that it could be replicated in other situations, with minimal external support.

**CMHC Project Manager:**
Stephen Hall, Senior Advisor,
Public Private Partnerships,
CMHC B.C. Region

**Research Report:** *Sustaining the Non-Profit Housing Sector in British Columbia*

**Research Consultants:** Marason Management Limited in partnership with The B.C. Non-Profit Housing Association

**Research Highlight prepared by:** Ian Melzer

**Housing Research at CMHC**

Under Part IX of the *National Housing Act*, the Government of Canada provides funds to CMHC to conduct research into the social, economic and technical aspects of housing and related fields, and to undertake the publishing and distribution of the results of this research.

This fact sheet is one of a series intended to inform you of the nature and scope of CMHC's research.

To find more *Research Highlights* plus a wide variety of information products, visit our website at

**www.cmhc.ca**

or contact:

Canada Mortgage and Housing Corporation
700 Montreal Road
Ottawa, Ontario
K1A 0P7

Phone: 1 800 668-2642
Fax: 1 800 245-9274

©2005, Canada Mortgage and Housing Corporation
Printed in Canada
Produced by CMHC 27-09-05

**OUR WEBSITE ADDRESS:** www.cmhc.ca

Although this information product reflects housing experts' current knowledge, it is provided for general information purposes only. Any reliance or action taken based on the information, materials and techniques described are the responsibility of the user. Readers are advised to consult appropriate professional resources to determine what is safe and suitable in their particular case. Canada Mortgage and Housing Corporation assumes no responsibility for any consequence arising from use of the information, materials and techniques described.

64897

LE POINT EN RECHERCHE

Octobre 2005

Série socio-économique 05-032

# LE SOUTIEN DU SECTEUR DU LOGEMENT SANS BUT LUCRATIF EN COLOMBIE-BRITANNIQUE

## INTRODUCTION

Un logement abordable et sûr contribue au bien-être des ménages canadiens et favorise la croissance de collectivités stables. Le secteur du logement sans but lucratif en Colombie-Britannique fait une contribution importante à cet égard en gérant divers portefeuilles significatifs de logements dans toute la province. Le secteur se trouve actuellement devant divers problèmes opérationnels, y compris l'incertitude concernant sa viabilité future.

Dans la présente étude, nous décrivons la taille et la complexité du secteur et utilisons cet aperçu pour établir le contexte dans lequel examiner

- le rendement actuel du secteur au niveau de la gestion
- les problèmes et(ou) succès qu'il connaît
- ses attitudes à l'égard de ces problèmes et/ou succès
- les options qui s'offrent à lui pour améliorer la situation

## MÉTHODOLOGIE

Nous avons mis au point un questionnaire d'enquête en utilisant les connaissances spécialisées de l'équipe de conseillers ainsi que les avis du comité directeur du projet et d'informateurs clés dans le secteur. Le questionnaire final a été mis à l'essai sur le terrain auprès de sociétés choisies par le Conseil d'administration de la British Columbia Non-Profit Housing Association.

Le questionnaire est divisé en sept sections

- La section 1 comprend les questions préliminaires d'ensemble sur les activités de gestion et des sujets d'intérêt spécial (partage des services et bénévolat).
- Les sections 2 à 6 englobent les principaux secteurs d'activité — entretien, gestion des locataires, gouvernance, gestion des ressources humaines et gestion financière.
- La section 7 examine quelques-uns des enjeux futurs auxquels le secteur sans but lucratif fait face et demande aux répondants de proposer des moyens d'augmenter les recettes et d'améliorer les accords d'exploitation.

L'enquête a été menée en 2004 auprès d'un échantillon représentatif de 379 fournisseurs de logement sans but lucratif de toutes les régions de la province, en utilisant le courrier électronique, le télécopieur et le courrier ordinaire. Nous avons obtenu un taux de réponse de 36 % (135 réponses).

## PRINCIPALES CONSTATATIONS

Le secteur du logement sans but lucratif en Colombie-Britannique comptait, en 2004, 511 sociétés gérant 1 248 ensembles d'habitation comprenant près de 39 000 logements. Parmi ces 511 sociétés, environ la moitié ne gèrent que des immeubles pour personnes âgées, 15 % gèrent exclusivement des ensembles de logements familiaux, plus de 30 % logent uniquement des clients ayant des besoins spéciaux et environ 4 % fournissent des logements à une combinaison de groupes clients.

Canada

SCHL CMHC
AU CŒUR DE L'HABITATION

Près des deux tiers de toutes les sociétés ne gèrent qu'un seul immeuble; seulement 8 % gèrent six immeubles ou plus.

Le secteur réagit aux préoccupations normales des gestionnaires de propriétés privées et répond aussi aux questions de plus en plus difficiles que suscitent des clients ayant un éventail de besoins spéciaux, des personnes âgées vieillissantes ayant besoin de plus en plus de services de santé et des résidents aux prises avec des problèmes comportementaux.

À l'heure actuelle, très peu de sociétés partagent des services avec d'autres sociétés; toutefois, en supposant que les circonstances financières soient favorables, un grand nombre d'entre elles sont prêtes à envisager de partager à peu près tous les principaux services. Cela comprend le personnel ainsi que les services contractuels et les systèmes administratifs.

Les bénévoles sont modérément utilisés dans le secteur et semblent surtout s'occuper de la prestation de services aux locataires et siéger aux conseils d'administration. Un nombre considérable de groupes veulent augmenter le niveau de bénévolat, mais ils rencontrent des obstacles, y compris la difficulté à trouver les personnes qu'il faut ainsi que le temps et les ressources en personnel nécessaires pour les former et les gérer. Le manque de membres appropriés du conseil d'administration et d'individus qui pourraient aider à mener à bien les activités est évident. Les sociétés cherchent de l'aide et des conseils dans ce domaine. Elles ont l'impression qu'il faudra développer cette ressource davantage et la gérer à plus grande échelle, possiblement à l'échelle régionale.

Bien que les sociétés aient indiqué que la majorité des problèmes d'entretien actuels étaient de nature courante et qu'elles y répondaient au moyen des ressources existantes, elles s'inquiètent de plus en plus de leur capacité de maintenir les normes actuelles dans ce domaine étant donné l'incertitude concernant les niveaux futurs du financement. De plus, le secteur doit composer avec les hausses des coûts de la main-d'œuvre et des matériaux. À mesure que les immeubles vieillissent et que les installations se détériorent, ces problèmes augmenteront aussi. Les sociétés ont suggéré plusieurs façons créatives d'aborder les problèmes d'entretien, y compris l'établissement d'équipes pluridisciplinaires pour donner des conseils sur les principaux problèmes et l'identification d'entrepreneurs spécialisés pour s'occuper d'importants problèmes liés à la plomberie et à d'autres installations techniques des immeubles.

Les sociétés ont indiqué que leur conseil d'administration était très efficace et ont déclaré qu'elles ont rarement des problèmes de gouvernance. La plupart des problèmes signalés avaient trait au rôle et aux activités du conseil d'administration. Les sociétés qui ont mentionné des problèmes au niveau du conseil d'administration ont indiqué le besoin d'accorder plus d'importance à la formation et au perfectionnement des membres du conseil d'administration. Cela sera particulièrement important à mesure que les sociétés chercheront à améliorer leurs pratiques de gestion dans le but d'assurer leur viabilité à long terme.

Seulement 40 % des groupes répondants produisent un plan annuel. Ce nombre devrait augmenter, étant donné que beaucoup de sociétés reconnaissent qu'elles doivent changer et qu'il y a un lien positif entre une planification appropriée et la mise en œuvre réussie du changement. Les sociétés semblent avoir besoin de conseils pour les aider à déterminer les changements opérationnels dont elles profiteraient le plus et pour établir des stratégies efficaces de mise en œuvre de ces changements.

Les sociétés cherchent des solutions à leurs problèmes sur le plan des ressources humaines. Elles doivent consacrer plus d'énergie à l'élaboration de stratégies visant le partage de personnel qualifié et de politiques sur les ressources humaines dans le secteur.

Le défi le plus important que doit relever le secteur est lié aux difficultés financières, allant des réductions des subventions aux hausses des frais d'exploitation globaux. Les sociétés sont disposées à envisager un large éventail de solutions de rechange en vue de venir à bout de ces difficultés.

Les répondants ont dit avoir besoin d'aide dans leurs efforts pour élaborer de nouvelles stratégies afin de réduire leur dépendance du gouvernement et d'améliorer leur efficacité globale par rapport au coût.

Un grand nombre des sociétés qui ont répondu au questionnaire voient leurs pratiques de gestion actuelles d'un œil positif. Toutefois, la plupart sont d'avis qu'elles doivent les améliorer davantage si elles veulent demeurer viables malgré les difficultés opérationnelles croissantes.

Les sociétés dans les zones plus rurales de la province ont un ensemble de problèmes différents. Le plus important est le manque d'accès aux ressources, y compris aux ouvriers et professionnels qualifiés qui sont habituellement plus nombreux dans les grands centres.

## CONCLUSION

Le secteur du logement sans but lucratif en Colombie-Britannique sait qu'il doit établir des stratégies de gestion à long terme pour maximiser l'utilité des ressources à sa disposition, maintenant et dans l'avenir, et aider ainsi à assurer son existence à long terme.

Le secteur s'intéresse de façon particulière aux domaines suivants

- le regroupement et la rationalisation de fonctions ou de services communs au moyen de modèles de prestation partagée de services
- une coopération accrue entre les sociétés, allant de l'échange d'information aux coentreprises et aux initiatives de collaboration
- l'accroissement de l'étendue et de l'efficacité du bénévolat

Étant donné que le secteur est disposé à envisager des options qui amélioreraient son efficience et son efficacité par rapport au coût à long terme, il serait avantageux pour ses bailleurs de fonds de l'aider à mettre en œuvre des changements positifs, d'examiner comment ils pourraient réduire l'incertitude à l'égard du financement à long terme et de l'aider à réaliser des gains d'efficience sur le plan administratif.

## SUGGESTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES

Le conseiller en recherche recommande qu'une deuxième phase soit ajoutée à cette étude afin d'offrir aux sociétés des techniques pratiques destinées à faciliter l'amélioration de leurs activités. Il a cerné quatre sujets initiaux dont le secteur bénéficierait le plus, d'après les constatations de cette étude:

- accroître le partage des services et(ou) des ressources et les occasions d'achat en bloc, ce qui comprend des partenariats avec d'autres sociétés ou le secteur privé, selon ce qui convient
- accroître l'interaction, la coopération et l'échange de compétences techniques entre les sociétés
- attirer, former et gérer les bénévoles plus efficacement
- accroître l'envergure et le professionnalisme de la collecte de fonds

Cette deuxième phase devrait comprendre la consultation de membres représentatifs des sociétés et de spécialistes appropriés compte tenu de l'initiative, afin de mieux définir ces sujets et de mettre au point des stratégies d'application réalistes que les sociétés pourront utiliser pour améliorer leur efficacité globale et leurs perspectives de viabilité à long terme. Ces stratégies devraient porter sur les pénuries d'ouvriers qualifiés et de professionnels compétents et d'autres questions pertinentes pour les zones rurales et urbaines. L'approche qui en découlerait devrait alors être mise à l'essai dans des situations réelles au sein de sociétés volontaires et être peaufinée pour assurer qu'elle pourra être reprise dans d'autres situations avec un minimum d'aide externe.

**Directeur de projet de la SCHL :**
Stephen Hall, conseiller principal, Partenariats publics-privés, Région de la C.-B. de la SCHL

**Rapport de recherche :** *Le soutien du secteur du logement sans but lucratif en Colombie-Britannique*

**Conseillers en recherche :**
Marason Management Limited en collaboration avec la B.C. Non-Profit Housing Association

**Le point en recherche préparé par :** Ian Melzer

**Recherche sur le logement à la SCHL**

Aux termes de la partie IX de la *Loi nationale sur l'habitation*, le gouvernement du Canada verse des fonds à la SCHL afin de lui permettre de faire de la recherche sur les aspects socio-économiques et techniques du logement et des domaines connexes, et d'en publier et d'en diffuser les résultats.

Le présent feuillet documentaire fait partie d'une série visant à vous informer sur la nature et la portée du programme de recherche de la SCHL.

Pour consulter d'autres feuillets *Le Point en recherche* et pour prendre connaissance d'un large éventail de produits d'information, visitez notre site Web à

**www.schl.ca**

ou communiquez avec la

Société canadienne d'hypothèques et de logement
700, chemin de Montréal
Ottawa (Ontario)
K1A 0P7

Téléphone : 1 800 668-2642
Télécopieur : 1 800 245-9274

©2005, Société canadienne d'hypothèques et de logement
Imprimé au Canada
Réalisation : SCHL 27-09-05

**NOTRE ADRESSE SUR LE WEB :** www.schl.ca

Bien que ce produit d'information se fonde sur les connaissances actuelles des experts en habitation, il n'a pour but que d'offrir des renseignements d'ordre général. Les lecteurs assument la responsabilité des mesures ou décisions prises sur la foi des renseignements contenus dans le présent ouvrage. Il revient aux lecteurs de consulter les ressources documentaires pertinentes et les spécialistes du domaine concerné afin de déterminer si, dans leur cas, les renseignements, les matériaux et les techniques sont sécuritaires et conviennent à leurs besoins. La Société canadienne d'hypothèques et de logement se dégage de toute responsabilité relativement aux conséquences résultant de l'utilisation des renseignements, des matériaux et des techniques contenus dans le présent ouvrage.

64898